

B4

## Strategi Pemberdayaan UKM Berbasis Good Corporate Governance<sup>1</sup>

Oleh: Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc.<sup>2</sup>

### Pendahuluan

Sektor UKM adalah sektor yang belum sepenuhnya menjadi pusat perhatian Pemerintah. Sektor ini sering dijadikan kambing hitam sebagai contoh potret kegagalan proses transformasi struktur ekonomi Indonesia dari pertanian menjadi industri (Kuncoro, 2000, Setyawan, 2006). Sektor ekonomi ini sering disebut dengan istilah *underground economy* dan sejatinya telah memainkan peranan penting di dalam perekonomian sebuah bangsa (Chen, 1999). Selain mempunyai daya tahan yang telah teruji dari berbagai hantaman badai ekonomi, sektor ini telah memberikan kontribusi yang besar dalam menanggulangi masalah pengangguran, serta mampu bertahan dari berbagai kondisi persaingan dengan usaha besar (Sawitri, 2006).

Salah satu tujuan pemberdayaan sektor UKM dan atau ekonomi rakyat adalah memakmurkan masyarakat, meningkatkan laba UKM dan daya saingnya di dunia usaha. Kalau UKM ingin makmur, cara yang paling logis adalah belajar kepada orang yang sudah makmur. Orang yang paling makmur di dunia ini adalah Raja Sulaiman. Oleh sebab itu, kita perlu belajar kepada Sulaiman bagaimana caranya menjadi makmur. Ketika Raja Sulaiman ditawarkan untuk meminta satu permintaan, beliau tidak meminta kekayaan atau kejayaan, melainkan *wisdom* atau hikmat. Rupanya berkat hikmat inilah akhirnya beliau bisa menjadi sangat makmur, kaya dan jaya. Menurut beliau: hikmat dan kebijakan itu lebih berharga dari harta (Sembel, 2000).

Beberapa kutipan kata bijak Raja Sulaiman yang patut dicermati dalam mengelola UKM adalah “kita perlu mengetahui situasi aset dan mengelolanya dengan cermat.” Lebih lanjut beliau mengatakan “kita perlu memiliki strategi yang tepat dan perlu mengambil tindakan untuk memperoleh hasil.” Masih banyak lagi kata bijak yang bisa dikutip dari ujaran Raja Sulaiman (Sembel, 2000). Tulisan ini akan menyoroti langkah-langkah pemberdayaan UKM dari permintaan Raja Sulaiman kepada Allah yaitu “*wisdom*” yang merupakan akronim W.I.S.D.O.M (Watak, Ingin, Siasat, Didik, Otak, dan Manajemen).

### Watak

Maksud kata ini adalah kita harus mengenali watak dan atau situasi kita saat ini berupa karakteristik diri. Memahami watak adalah memahami budaya dan pola pikir (*mind set*). Pekerjaan merubah pola pikir adalah salah satu pekerjaan yang berat. Walaupun “maju” atau “makmur” itu adalah kata yang berkonotasi perbuatan yang baik ternyata mengupayakan masyarakat untuk berfikir maju tidaklah gampang. Berfikir maju adalah

<sup>1</sup> Disampaikan pada Seminar Nasional mahasiswa MM-UNIB angkatan XII.

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.



berfikir positif, *avoid being in the company complainers* kata orang bijak. Tidak bisa tidak merubah pola pikir atau watak adalah memasuki area pendidikan. Mendidik orang untuk berpikiran maju. Bahasa visi, misi, tujuan, arah dan strategi pembangunan-nya adalah *pengembangan sumber daya manusia*.

Pemberdayaan UKM, ekonomi kerakyatan atau ekonomi masyarakat atau apa pun namanya dimulai dengan **membongkar dan membuang “kesadaran palsu”** yang telah terinternalisasi cukup lama, yaitu pernyataan bahwa rakyat kebanyakan adalah (Florus, <http://www.fppm.org>):

- Bodoh, tidak dapat mengelola suatu usaha ekonomis, bekerja mengandalkan otot, sulit dimintai pendapat apalagi dimintai untuk menyusun rencana.
- Miskin tidak punya modal. Oleh sebab itu, kepada mereka perlu dikucurkan dana (bantuan atau pinjaman).
- Malas dan fatalitis, hanya mau bekerja untuk makan hari ini, etos kerja lemah. Jargon masyarakat Bengkulu *bere secupak, ikan sejerek, madar*.
- Tidak berfikir bekerja untuk jangka panjang, dan tidak mau menabung untuk masa depan.

Bagaimana cara membongkarnya? Secara umum kualitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui pendidikan formal dan atau informal, bergelar dan atau non gelar, akademik dan atau profesional. Yang jelas bukan pendidikan “instan” yang banyak ditawarkan melalui paket hemat (pahe) oleh institusi-institusi “bisnis pendidikan” (Nurazi, 2004). Kata kunci yang harus dipegang adalah “*just because you are certified, it does not mean you are qualified*.” Membongkar dan membuang kesadaran palsu perlu pengorganisasian, perlu pendampingan terus menerus, dan pembimbingan teknis agar kepercayaan diri tumbuh, timbul semangat swadaya, serta muncul kekompakan dan solidaritas.

Goetsch dan Davis (1994) mengatakan kita harus menyempurnakan sumber daya manusia termasuk produk, jasa, lingkungan, dan proses organisasi secara berkesinambungan (*continuous improvement*) agar mampu bersaing secara profesional untuk menghadapi dunia yang berubah cepat (globalisasi). Artinya investasi dalam dunia pendidikan apakah untuk aparatur pemerintah atau untuk masyarakat harus dilakukan secara terus menerus tanpa henti. Korea, Taiwan, Singapura, dan Jepang maju bukan karena mereka memiliki sumber daya alam yang melimpah melainkan karena memiliki SDM yang berkualitas.

Untuk pengembangan kualitas aparatur pemerintahan, termasuk budaya birokrasinya, Osborne dan Gaebler (1995) menawarkan konsep pemerintahan yang berorientasi “**Corporate Culture**,” artinya menjalankan roda pemerintahan seperti menjalankan perusahaan (disebut juga pemerintahan wirausaha). Kultur birokrasi yang maunya “dilayani” harus dirubah dengan budaya “melayani.” Orientasi pada keuntungan, efisiensi, peduli kepada biaya dan pasar, yang merupakan bagian dari “budaya komersial” di dalam kultur bisnis, harus terus dikembangkan dalam kultur birokrasi dan atau pemerintahan.



Osborne dan Gaebler (1995) menjelaskan ada 10 prinsip pemerintahan wirausaha:

1. Pemerintahan katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh.
2. Pemerintah milik masyarakat: memberi wewenang ketimbang melayani.
3. Pemerintah yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan.
4. Pemerintah yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan.
5. Pemerintah yang berorientasi: membiayai hasil bukan masukan.
6. Pemerintah berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.
7. Pemerintahan wirausaha: menghasilkan ketimbang membelanjakan.
8. Pemerintahan antisipatif: mencegah daripada mengobati. Dalam pemerintahan antisipatif perlu perencanaan strategis seperti: a. Analisis situasi internal dan eksternal, b. Diagnosis isu-isu kunci yang dihadapi, c. Definisi misi yang mendasari organisasi, d. Pengungkapan sasaran organisasi, e. Penciptaan visi, f. Pengembangan strategi untuk mewujudkan visi dan sasaran, g. Pengembangan jadwal, h. Pengukuran dan evaluasi hasil.
9. Pemerintahan desentralisasi: dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja.
10. Pemerintahan berorientasi pasar: mendorong perubahan melalui pasar. Pemerintah bukan pemasok tapi sebagai fasilitator, pialang dan penyemai modal pada pasar yang telah ada.

Prinsip-prinsip ini sudah sepatutnya juga dikembangkan dan dipertahankan dalam pemberdayaan UKM.

### **Ingin atau Tujuan**

Kata ini berarti kita perlu memiliki keinginan atau tujuan yang jelas agar kita tidak kebingungan atau kehilangan arah di tengah perjalanan dalam melakukan pembangunan termasuk mengenal aset yang kita miliki. Keinginan bukan berarti “daftar selera.” Keinginan tersebut harus diperoleh melalui tahapan atau proses rasionalisasi, evaluasi dan kajian. Langkah pertama untuk mengenal situasi kita saat ini adalah dengan melakukan “evaluasi diri” yang di dalamnya dilakukan pula analisa “SWOT” (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Kenali kelemahan dan kekuatan diri, perbaiki kelemahannya dan manfaatkan kekuatannya.

### **Siasat atau Strategi**

Langkah yang paling utama dalam membangun, mengembangkan dan memberdayakan ekonomi rakyat dan UKM adalah melakukan kegiatan investasi. Investasi mempengaruhi tinggi rendahnya pertumbuhan ekonomi. Investasi dapat bersumber dari swasta (PMDN dan PMA) dan pemerintah (pengeluaran pembangunan, BUMN dan BUMD). Apabila perekonomian tumbuh akan terjadi pembesaran atau ekspansi yang pada gilirannya akan menciptakan lapangan kerja baru. Adanya lapangan kerja baru berarti pertambahan pendapatan bagi tenaga kerja baru. Secara nasional, setiap 1% pertumbuhan ekonomi



nasional akan mampu menyerap lebih kurang 400.000 orang tenaga kerja. Tanpa investasi tidak banyak lapangan pekerjaan yang dapat disediakan dan tingkat pengangguran akan bertambah besar. Apabila pendapatan masyarakat menurun, maka daya beli (*purchasing power*) menurun, permintaan terhadap produksi yang dihasilkan rendah, produksi-nya sendiri akan turun, pada akhirnya ekonomi akan tumbuh lambat bahkan bisa mengalami stagnasi (Husin dan Purmini, 2005).

Lantas bagaimana caranya agar investasi dapat berjalan atau investor mau datang ke daerah kita? Susastro (2005), Husin dan Purmini (2005) menyebutkan syarat agar investor mau datang adalah:

- Ada penyederhanaan prosedur, waktu pengurusan izin cepat, ada kepastian hukum terhadap investasi termasuk tidak ada gangguan dalam proses produksi (suasana kondusif), dan biaya serta pajak dan atau retribusi tidak berlebihan.
- Tersedia infrastruktur (prasarana) yang cukup.
- Koordinasi yang baik antara provinsi, kabupaten dan kota.
- Memperbaiki daya saing daerah.
- Pemda mempunyai program dan perencanaan yang jelas, dan tersosialisasi dengan baik.
- Iklim ketenagakerjaan yang mendukung , dll.

Berkaitan dengan investor lokal, satu hal praktis untuk mendatangkan investor lokal adalah mendata orang daerah yang berhasil di kota atau tempat lain, dengan memanfaatkan sentimen daerah, dan meminta mereka agar mau berinvestasi di daerah asalnya. Tentu saja dalam melakukan hal ini akan ada untung ruginya. Setelah mereka mau berinvestasi di daerahnya, diharapkan merekapun memanfaatkan tenaga kerja lokal dalam membantu usahanya tersebut. Hal ini penting sebab tanpa pemberdayaan tenaga kerja lokal investasi tersebut kurang bermakna atau kurang bisa dinikmati maksimal oleh masyarakat sekitar, kecuali untuk investasi yang memang membutuhkan tenaga kerja terampil yang tidak tersedia di daerah. Kalaupun ini akan terjadi, secara perlahan-lahan harus ada *transfer of knowledge* atau *transfer of skill* kepada tenaga kerja lokal.

Pemberdayaan UKM untuk setiap aspek pembangunan bertujuan untuk mengurangi kesan yang menganggap pembangunan adalah *tanggungjawab* pemerintah dan seluruh aparat jajarannya, dan masyarakat hanyalah penerima dampak dari pembangunan baik dampak positif atau negatif. Hal ini secara perlahan sudah mulai harus ditinggalkan. Aparat pemerintah diharapkan lebih mengambil posisi memfasilitasi dan mengakomodasi kebutuhan pelaksanaan pembangunan, bukan aktor utama.

Pengalaman membuktikan bahwa pemerintah tidak cukup kuat apabila beban pembangunan itu ditanggung sendirian seluruhnya. Artinya perlu partisipasi masyarakat. Ternyata juga pemerintah tidak cukup pandai dalam berbisnis. Artinya peran swasta adalah penting Tanggungjawab pembangunan adalah tanggungjawab semua unsur yang terlibat dalam pembangunan, baik itu aparat pemerintah, pelaku dunia usaha, tenaga profesional, akademisi, tokoh masyarakat, dan masyarakat itu sendiri. Dengan demikian masyarakat *madani* (*civil society*) yang dicita-citakan akan dapat terwujud.



Paradoks pertumbuhan dan pemerataan yang terjadi selama ini telah mengilhami Nasution (2003) untuk menawarkan strategi pembangunan yang diberi nama “*dual-track strategy*”. Sasaran dari strategi ini adalah untuk kembali mencapai tingkat laju pertumbuhan yang tinggi dengan berlandaskan keadilan, pemerataan dan nasionalisme. Aspek pokok dalam *dual track strategy* adalah penggalakan ekspor non-migas yang memiliki keunggulan kompetitif dan keunggulan komparatif, industri manufaktur yang padat karya serta pengeluaran investasi oleh pemodal asing. Aspek pokok lainnya dalam *dual track strategy* adalah penekanan pembangunan ekonomi yang berorientasi pada “wong cilik” seperti peningkatan akses usaha kecil dan menengah terhadap modal, teknologi, informasi dan pemasaran produknya. Aspek pemerataan yang diupayakan dalam *dual track strategy* adalah pemerataan yang berbasis pada mekanisme pasar (*market based strategy*). Sebagaimana telah disinggung di atas, kualitas pertumbuhan ekonomi di masa yang akan datang akan lebih penting daripada tingkat pertumbuhan itu sendiri. Pertumbuhan ekonomi bukanlah tujuan utama, tetapi hanya jalan untuk memperbaiki standar dan kualitas hidup bangsa Indonesia.

Strategi lain dalam pemberdayaan ekonomi adalah:

- Mengurangi ego sentral antar wilayah dalam rangka keinginan meningkatkan PAD.
- Mengurangi duplikasi produk antar wilayah.
- Mengembangkan produk unggulan yang kompetitif dan membentuk Kawasan Sentra Produksi/KSP serta Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu/KAPET
- Apabila kesamaan produk tidak bisa dihindarkan perlu dicari cara yang bersifat sinergis dan komplementer misalnya melakukan promosi dan pemasaran bersama, setelah dianalisa melalui studi kelayakan.
- Peningkatan kemampuan teknologi daerah.
- Pengembangan kewirausahaan daerah.

#### **Didik atau Pembelajaran**

Untuk melaksanakan berbagai strategi di atas, banyak hal yang perlu dipelajari demi kesuksesan pelaksanaan strategi tersebut. Sebagaimana pada pembahasan “watak,” proses pembelajaran adalah proses tanpa henti (*continuous quality or process improvement*). Proses perbaikan berkesinambungan ini dapat dilakukan berdasarkan “*siklus Deming*” yakni PDCA (*plan, do, check, action*) yang dapat diterapkan untuk setiap fase organisasi. Pemda dapat juga melakukan teknik patok duga (*benchmarking*) terhadap pemda daerah lain. Hasil patok duga akan dijadikan masukan untuk pembenahan dan penyempurnaan kualitas selanjutnya secara berkesinambungan (Nurazi, 2004).

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, kualitas sumber daya manusia adalah mutlak. Pendidikan dan pembelajaran adalah kata kuncinya. Orientasi pendidikan dan pembelajaran yang penting untuk kondisi saat ini adalah pendidikan yang berorientasi teknologi, ekonomi dan bisnis.



## Otak dan Otot

Kata ini berkaitan dengan kerja cerdas dan kerja keras. Artinya, kita harus mengambil tindakan nyata secara cerdas dan ulet. Jangan hanya berhenti pada tingkat analisis. Kondisi karakteristik masyarakat kita yang keras, misalnya, harus diupayakan menjadi kekuatan positif untuk bekerja keras dan cerdas.

## Manajemen

Sumber daya yang kita miliki secara terbatas perlu dikelola secara efektif dan efisien. Negara kita yang kaya SDA hampir bangkrut karena salah urus atau *mismanagement*. Salah satu kesalahan, kalau mau dikatakan kesalahan, adalah tingginya derajat penghisapan oleh Pemerintah Pusat selama ini. Derajat penghisapan itu mencapai 87% untuk Kalimantan Timur, 80% untuk Riau dan 78% untuk Papua. Artinya kalau kita patok nilai PDRB pada angka 100, hanya 13% yang dinikmati oleh masyarakat Kalimantan Timur, 20% oleh masyarakat Riau, dan seterusnya (Mubyarto, 2005).

Kesalahan ini dicoba untuk dikoreksi oleh Pemerintah Pusat dengan mengajukan konsep otonomi daerah. Bagi daerah yang kaya, otonomi daerah adalah berkah, sebaliknya bagi daerah yang relatif miskin otonomi daerah adalah beban, sebab dengan keterbatasan yang ada mereka dituntut untuk *self sufficient*. Tidak semua daerah sanggup melaksanakan *self sufficient* ini.

## Karakteristik pelaksanaan good governance menurut UNDP:

Sektor UKM, sektor ekonomi kerakyatan atau apa pun istilahnya kalau ingin maju dan bertahan dalam pertarungan persaingan di bisnis harus menerapkan karakteristik *good corporate governance* yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- **Participation** atau partisipasi. Bisnis yang baik harus berdasarkan partisipasi pihak pihak berkepentingan.
- **Rule of Law** atau patuh pada aturan. Bisnis harus mengikuti regulasi atau aturan yang telah ditetapkan pemerintah.
- **Transparency** atau transparan. Bisnis harus menerapkan prinsip transparansi atau keterbukaan kepada semua *stakeholdernya*.
- **Responsiveness** atau responsif. Bisnis harus responsif atau tanggap terhadap semua kejadian atau perkembangan yang baik langsung maupun tidak langsung mempengaruhi bisnisnya.
- **Consensus Orientation** atau berorientasi terhadap konsensus. Apabila telah disepakati terjadinya suatu kesepakatan atau konsensus, kesepakatan tersebut bukan untuk dicedarai atau dilanggar atau melakukan wanprestasi.
- **Equity** atau kesetaraan atau keadilan. Bisnis yang baik harus berlaku adil kepada semua pelanggan atau customernya.
- **Efficiency and Effectiveness** atau efisien dan efektif. Bisnis yang baik memiliki jargon "efficient or death" artinya dalam mencapai tujuan, kita harus memperhatikan input yang ekonomis agar tercapai efisiensi.



- **Accountability** atau akuntabel. Bisnis harus dipertanggungjawabkan dengan baik kepada seluruh stakeholdernya, baik pemilik, investor, staff, atau terhadap pemerintah.
- **Strategic Vision** atau memiliki Visi yang strategis. Bisnis harus berprinsip *going concern* dan memiliki mimpi untuk selalu mengembangkan usahanya semakin hari menjadi semakin baik.

Terlepas dari faktor-faktor di atas, kerjasama antar daerah (*net working*) adalah kata kunci yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah untuk memberdayakan ekonomi rakyatnya. Forum kerjasama seperti IMS-GT, IMT-GT mungkin perlu diikuti. Kabupaten-kabupaten yang bersinggungan baik dalam satu provinsi atau antar provinsi dapat pula dilakukan kerjasama. Kerjasama dibangun berdasarkan *potensi* dan *keunggulan kompetitif* masing-masing daerah. Karena SDM di birokrasi relatif terbatas, ada baiknya difikirkan untuk melakukan kerjasama yang saling menguntungkan dengan Perguruan Tinggi daerah yang memiliki "*habitat pakar*" yang memadai. Dari segi ekonomi mungkin dapat dibentuk DPE-D (Dewan Pengembangan Ekonomi Daerah) sebagai lembaga "*think tank*" yang berdasarkan pengalaman beberapa daerah cukup berhasil dalam membantu pembangunan daerahnya.

### Penutup

Pemberdayaan ekonomi rakyat dan atau UKM untuk mencapai kehidupan yang lebih baik bukanlah pekerjaan ringan yang dapat diselesaikan dalam hitungan bulan atau tahun. Perlu pelaksanaan kebijakan yang konsisten. Transparansi dalam menjalankan dan mengkomunikasikan kebijakan kepada publik. Mendorong adanya peningkatan investasi dan produktivitas melalui pemeliharaan stabilitas politik dan kepastian hukum, perlu upaya peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan (konsep masyarakat madani), pemerintah yang efisien (memangkas *high cost*), peningkatan ketangguhan perusahaan nasional dan daerah, dan identifikasi keunggulan ekonomi lokal. *Last but not least*, kunci utama kesuksesan pemberdayaan UKM adalah memiliki *the man behind the gun* yang punya integritas, focus dalam berusaha, bersemangat, berfikir positif, tidak mudah mengeluh dan berperilaku efisien.

### Referensi:

- Chen, Wen-Hsien (1999). Manufacturing Strategies of Network-Based Small Firms: Observations of Textile Industry in Taiwan, *Journal of Small Business Management*, April, 1999, Vol 18, Issue #3, pp: 46-61.
- Goetsch, DL., & Davis, S. (1994), *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Husin, Z dan Purmini (2005), "Investasi: Suatu Kebutuhan bagi Pengembangan Daerah," Seminar Nasional Perspektif Ekonomi dan Politik dalam Pembangunan Ekonomi Regional, Bengkulu, April 13.



- Kanungo R., & Mendonca, M. (1996), "What Leaders Cannot Do Without," *World Executive's Digest*, March, p. 62-63.
- Kuncoro, Mudradjat (2000). *Ekonomi Pembangunan, Teori, Masalah dan Kebijakan*, UPP-AMP YKPN, Yogyakarta.
- Nasution A., (2003), "Strategi Pembangunan Ekonomi Baru," Kongres ISEI, Malang, Indonesia.
- Mubyarto, (2005), "Pakar Ekonomi Kerakyatan," <http://www.tokohindonesia.com>.
- Nurazi, R. (2004), "Peluang, Tantangan dan Harapan Pendidikan Bisnis Menuju Profesionalisme dalam Menghadapi Otonomi Daerah dan Globalisasi," Seminar Regional Mahasiswa MM-UNIB, Bengkulu. Februari 25.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted., (1995), *Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Mewirauahakan Birokrasi*, Terj. Abdul Rosyid, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta. Seri umum No. 17 PPM.
- Sawitri, Dyah (2006). Pengaruh faktor produktivitas terhadap kinerja dan nilai tambah pada industri kecil makanan di Jawa Timur, kongres XVI ISEI, Manado.
- Susastro, H. (2005), "Pembangunan Ekonomi Daerah Dalam Konteks Pemulihan Ekonomi Nasional," <http://www.pacific.net.id>.
- Sembel, Roy. (2000), "Pelajaran dari Raja Sulaiman," *Kontan*, Nomor 13, tahun V, 18 Desember.
- Setyawan, Anton A. (2006). Memberdayakan sektor informal perkotaan (studi empirik PKL kota Solo), Kongres ISEI XVI, Manado.
- Thoha, Miftah, (2002), "Reformasi Birokrasi Pemerintah," makalah seminar *good governance*, di Bappenas, 24 oktober.

Online: <http://www.tempo.co.id>  
<http://www.kompas.com>  
<http://www.google.com>  
<http://www.pikiran-rakyat.com>